



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE PODNIKU

COMPANY COMMUNICATION STRATEGY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Roman Ubr

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. David Schüller, Ph.D.

BRNO 2016

Tato verze diplomové práce je zkrácená (dle Směrnice děkana č. 2/2013).

Neobsahuje identifikaci subjektu, u kterého byla diplomová práce zpracována (dále jen „dotčený subjekt“) a dále informace, které jsou dle rozhodnutí dotčeného subjektu jeho obchodním tajemstvím či utajovanými informacemi.

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Ubr Roman, Bc.

Podnikové finance a obchod (6208T090)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 Sb., o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Komunikační strategie podniku

v anglickém jazyce:

Company Communication Strategy

Pokyny pro vypracování:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza problému
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Seznam odborné literatury:

- JAKUBÍKOVÁ, D. Strategický marketing: strategie a trendy. 2. vyd. Praha: Grada, 2013. 362 s. ISBN 978-80-247-4670-8.
- KOTLER, P. Moderní marketing: 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- KOZEL, R., L. MYNÁŘOVÁ a H. SVOBODOVÁ. Moderní metody a techniky marketingového výzkumu. Praha: Grada, 2011. 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.
- PŘIKRYLOVÁ, J. a H. JAHODOVÁ. Moderní marketingová komunikace. Praha: Grada, 2010. 303 s. ISBN 978-80-247-3622-8.
- VAŠTÍKOVÁ, M. Marketing služeb: efektivně a moderně. 2. vyd. Praha: Grada, 2014. 268 s. ISBN 978-80-247-5037-8.
- ZAMAZALOVÁ, M. Marketing. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. 499 s. ISBN 978-80-7400-115-4.

Vedoucí diplomové práce: Ing. David Schüller, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2015/2016.

L.S.

Doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan

V Brně, dne 29. 2. 2016

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá problematikou komunikační strategie firmy DEL a.s., která působí na průmyslových B2B trzích. Teoretická část slouží jako východisko pro analytickou část. Vlastní návrh řešení je charakterizován návrhem, který má zlepšit současnou komunikační strategii vybraného podniku.

Abstract

The thesis deals with the communication strategy of DEL a.s. company which operates in industrial B2B markets. The theoretical part serves as a basic for analytical part. Author's proposal of solution is characterized by the proposal for improvement of current communication strategy of selected company.

Klíčová slova

B2B marketing, on-line komunikace, neosobní komunikace se zákazníky

Key words

B2B marketing, on-line communication, impersonal communication with customers

Bibliografická citace práce:

UBR, R. *Komunikační strategie podniku*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2016. 89 s. Vedoucí diplomové práce Ing. David Schüller, Ph.D..

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně, dne 25. května 2016

.....

Poděkování

Velmi rád bych tímto poděkoval vedoucímu práce Ing. Davidu Schüllerovi, Ph.D., za konstruktivní vedení a odborné konzultace při zpracovávání diplomové práce.

Zároveň bych poděkoval Ing. Romanu Holcovi za poskytnutí nezbytných dokumentů a informací pro vypracování diplomové práce ve firmě DEL a.s..

Obsah

ÚVOD.....	11
CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ.....	12
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	13
1.1 Marketing.....	13
1.1.1 B2B trhy.....	13
1.1.2 Marketingový plán.....	14
1.1.3 Marketingový mix.....	15
1.2 Marketingová komunikace.....	16
1.2.1 Online komunikace na B2B trzích.....	19
1.3 Komunikační strategie.....	21
1.4 Marketingový výzkum.....	23
1.5 Situační analýza.....	24
1.5.1 Vnitřní prostředí.....	24
1.5.2 Poměrové ukazatele.....	24
1.5.3 Porterova analýza pěti konkurenčních sil.....	26
1.5.4 Vnější prostředí.....	28
1.6 SWOT analýza.....	28
ZÁVĚR.....	82
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	83
SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK.....	89

ÚVOD

Téma diplomové práce, komunikační strategie podniku si autor zvolil na základě navázání spolupráce s firmou DEL a.s., která se specializuje na komplexní služby na míru v oblasti průmyslového inženýrství, automatizace a elektrotechniky.

Ačkoliv jsou firmy působící na průmyslovém trhu, dále jen B2B trhu, orientované především na osobní komunikaci, tak obecně s rozvojem informačních technologií se objevují nové příležitosti, které umožňují zlepšit jejich komunikační strategii.

CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Diplomová práce se zabývá problematikou komunikační strategie podniku, který působí na B2B trhu v odvětví průmyslového inženýrství, automatizace a elektrotechniky.

Cíle práce

Cílem diplomové práce je na základě provedených analýz navrhnout opatření vedoucí ke zlepšení komunikační strategie firmy DEL a.s..

Metody a postupy zpracování

V diplomové práci je použita metoda PEST analýzy, Porterova analýza pěti konkurenčních sil a SWOT analýza. Dále jsou v diplomové práci použity odpovídající analýzy, které souvisejí se zaměřením diplomové práce.

Teoretická část práce vychází z odborné literatury. Tato část je charakterizována popisem jednotlivých částí, které souvisejí s problematikou komunikační strategie podniku.

Analytická část vychází z teoretické části. Analytická část je zpracována na základě volně dostupných informačních zdrojů a prostřednictvím zprostředkovaných informací od vrcholového manažera firmy DEL a.s. Ing. Romana Holce.

Vlastní návrhy řešení vychází z analytické části. Vlastní návrhy řešení se skládají z opatření, které vedou ke zlepšení současné komunikační strategie podniku.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

1.1 Marketing

Definice marketingu

Společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci a skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny produktů a hodnot (1, s. 40).

Je však vhodné zmínit, že neexistuje univerzální definice marketingu, ke správnému pochopení významu slova marketing, je nutné porozumět všem rozdílným pohledům na danou problematiku (2).

Podstata marketingu

Podstatou marketingu je myšlenka, která pravděpodobně platí ve všech odvětvích. Úspěch vychází ze znalosti zákazníků, konkurence, okolí a spočívá ve vytváření myšlenek, které potenciál těchto znalostí naplní (1).

Podobně jako u definice marketingu, tak i podstata marketingu nelze vyjádřit krátkým vyčerpávajícím souvětím, které by universálně charakterizovalo podstatu marketingu, jelikož se jedná komplexní dynamickou problematiku, zahrnující celou řadu dalších oborů lidského působení (3).

1.1.1 B2B trhy

B2B trh neboli business to business trh lze obecně definovat jako obchod mezi organizacemi, kde kupující není koncový spotřebitel produktu či služby (1).

B2B marketing je vše, co firma obecně dělá k identifikování, vytváření a podporování příjmových příležitostí (4).

Veškerý marketing končí u zákazníka na spotřebitelském trhu, avšak většina marketingu se odehrává mezi firmami na B2B trhu. Marketing na B2B trhu se nezabývá jen komerčními podniky, ale často i vládními subjekty a neziskovými organizacemi (1).

Typické vlastnosti a specifika B2B trhů (1):

- odvozená poptávka, poptávka se odvíjí od poptávky na spotřebitelském trhu;

- menší počet zákazníků, ale větší kupní síla zákazníka;
- strategický význam smluv, dlouhodobé vztahy se zákazníky;
- geografická koncentrace.

Dobré vztahy mezi firmami na B2B trhu závisí na vzájemně vnímané důvěryhodnosti.

Důvěryhodnost firmy závisí na třech faktorech (5):

- odborné schopnosti firmy;
- spolehlivost firmy;
- sympatičnost firmy.

Důvěryhodnost může zvýšit tzv. branding neboli budování značky. Když se manažer obecně rozhoduje, jakého dodavatele zvolí, tak zde branding hraje důležitou roli, jelikož může poskytovat manažerovi pocit ujištění, že zvolí správné rozhodnutí (6).

1.1.2 Marketingový plán

Marketingový plán je hlavním nástrojem pro řízení a koordinování marketingových činností, převádí tedy strategické rozhodnutí do konkrétních úkolů s definovanými časovými a personálními vazbami. Obsah marketingového plánu obvykle zahrnuje následující části (7):

- situační analýzu;
- SWOT analýzu;
- marketingové cíle;
- marketingovou strategii;
- marketingový mix;
- marketingové aktivity a úkoly;
- rozpočet.

Komunikační plán vychází z marketingového plánu, který musí respektovat. Obdobně to platí i pro komunikační strategii a cíle, které jsou podřízené marketingové strategii a marketingovým cílům (8).

1.1.3 Marketingový mix

Marketingový mix je charakterizován směsí nástrojů, kterými lze dosáhnout marketingových cílů. Klasická podoba marketingového mixu se skládá ze čtyř nástrojů, známých jako „4P“ (9):

- produkt;
- cena;
- místo;
- propagace.

4C

Klasické „4P“ představují pohled prodávajícího na marketingové nástroje. Každý marketingový nástroj by měl zákazníkovi přinášet výhodu z jeho pohledu (Tab. 1). Zákazníkův pohled na klasický marketingový mix je označován jako „4C“ (1).

Tab. 1: Klasické marketingové nástroje z pohledu prodávajícího a zákazníka

Pohled prodávajícího (4P)	Pohled zákazníka (4C)
Produkt	Potřeby a přání zákazníka
Cena	Náklady na straně zákazníka
Místo	Dostupnost
Propagace	Komunikace

(Zdroj: (1))

Pokud firma nabízí služby, tak je vhodné rozšířit klasickou podobu marketingového mixu o další marketingový nástroj neboli o další prvek, který zahrnuje význam lidského činitele. Prvek bývá označován jako lidé (10).

1.2 Marketingová komunikace

Pojmy jako marketingová komunikace, marketingový komunikační mix a nástroj propagace z marketingového mixu lze chápat jako synonyma, jelikož mají stejný obsah (10).

Integrovaný marketing je marketingovou koncepcí, která se zaměřuje především na marketingovou komunikaci. Marketingová komunikace, představuje nástroj, jakým firmy komunikují vůči všem zainteresovaným osobám (11).

Integrovaná marketingová komunikace, dále jen IMC, používá více komunikačních nástrojů tak, aby vyvolaly synergetický efekt, který bude mít obecně lepší výsledky, než když firma nekoordinovaně používá jednotlivé nástroje komunikačního mixu (12).

IMC zahrnuje rozpoznání cílového segmentu zákazníků, stanovení komunikačních cílů, komunikačních nástrojů, přípravu sdělení, volbu médií a koordinaci komunikace tak, aby u cílového segmentu zákazníků vyvolal odezvu a následně zpětnou vazbu pro měření a vyhodnocování marketingové komunikace (1).

Marketingová komunikace obecně umožňuje podnítit dialog a vytvářet vztahy se zákazníky Marketingová komunikace zároveň souvisí s budováním hodnoty značky, jelikož každý kontakt se značkou firmy poskytuje určitý dojem, který může oslabit nebo posílit vztah cílového zákazníka s danou firmou (5).

Marketingová komunikace používá marketingové nástroje, které se často dělí na dvě kategorie (13):

- nadlinkové aktivity (ATL);
- podlinkové aktivity (BTL).

Nadlinkové aktivity jsou charakterizovány především masmédií, jedná se tedy o neosobní komunikaci, kde není přímý kontakt s cílovým zákazníkem ani produktem či službou a chybí přímá zpětná vazba. Rozdílný způsob marketingové komunikace poskytují podlinkové aktivity, charakterizované zejména osobním prodejem, jedná se

tedy o osobní komunikaci, kde je přímý kontakt s cílovým zákazníkem, s produktem či službou včetně přímé zpětné vazby (7).

Marketingový komunikační mix, často označován i jako propagační mix, se skládá z nástrojů, které mohou být použity v různých kombinacích za účelem vytvoření sdělení, pro cílový segment zákazníků (14).

Marketingový komunikační mix se skládá ze šesti hlavních komunikačních nástrojů (5):

- reklama;
- podpora prodeje;
- události a zážitky;
- public relations;
- osobní prodej;
- přímý marketing.

Reklama

Reklamou je myšlena neosobní forma komunikace, kdy se firma snaží prostřednictvím různých médií, oslovit své současné a potencionální zákazníky s cílem informovat a přesvědčit zákazníky o užitečnosti firemních produktů, služeb či myšlenek (15).

Podpora prodeje

Obecně se za podporu prodeje označují aktivity, které stimulují poptávku po daném produktu či firmě, například prostřednictvím slev a různých benefitů (16).

Události a zážitky

Události a zážitky jsou činnosti financované firmou, jejímž cílem je vytvářet atraktivní interakce spojené se značkou firmy (5).

Public relations

Účelem public relations je vytváření kladné představy o firmě, jejích činnostech, produktech a službách (7).

Osobní prodej

Osobní prodej se skládá z osobní komunikace mezi prodávajícím a cílovým zákazníkem, Tento způsob komunikace je velmi nákladný, ale umožňuje uzavřít obchod ve specifických situacích, kde neosobní komunikace je velmi neefektivní (15).

Přímý marketing

Přímý marketing je forma přímé komunikace s vybraným cílovým zákazníkem, za účelem získání okamžité odezvy či zpětné vazby (1).

Výsledná podoba komunikačního mixu

Firma ovšem nemusí využít všech dostupných komunikačních nástrojů. Výsledná podoba marketingového komunikačního mixu záleží například na dalších uvedených faktorech (7):

- na komunikačních cílech;
- na komunikační strategii;
- na disponibilních finančních zdrojích;
- na výhodách a nevýhodách jednotlivých komunikačních nástrojů. (Tab. 2) a jejich relevanci ke komunikačním cílům.

Tab. 2: Výhody a nevýhody vybraných komunikačních nástrojů

Komunikační nástroj	Výhody	Nevýhody
Osobní prodej	přizpůsobivá prezentace, okamžitá zpětná vazba	vyšší náklady na kontakt, nesnadné získat či vychovat kvalifikované obchodníky
Reklama	kontrola nad sdělením	značně neosobní, nesnadné měření účinku, nelze přímo ovlivnit nákup
Podpora prodeje	upoutání pozornosti, okamžitý účinek, podnět k nákupu	snadno napodobitelná konkurencí, působí krátkodobě

Přímý marketing	efektivní cílení, možnost utajení před konkurencí	závislý na kvalitních databázích a na jejich aktualizaci
Public relations	vysoký stupeň důvěryhodnosti, individualizace působení	nelze snadno řídit jako ostatní formy komunikace

(Zdroj: (15))

Na vytváření marketingového komunikačního mixu má vliv i typ trhu. Na spotřebitelském trhu se obecně využívá spíše reklama a podpora prodeje. Na B2B trhu je velmi často využíván osobní prodej. Obecně, lze říci, že osobní prodej se užívá více u složitějších a dražších služeb (5).

Marketingový komunikační mix musí zvážit i tzv. fáze připravenosti k nákupu. Jedná se o fáze, jimiž cílový zákazník normálně prochází, než dojde k samotnému nákupu produktu či služby (1):

- povědomí;
- znalost;
- sympatie;
- preference;
- přesvědčení;
- koupě.

1.2.1 Online komunikace na B2B trzích

Rozvoj informačních technologií a internetu významně ovlivnil oblast komunikace na B2B trzích. Firmy běžně využívají pro mezifirmní komunikaci firemní webové stránky, e-maily, online katalogy, internetová tržiště, online marketing a další on-line zdroje. Za nejpoužívanější způsob komunikace firem na internetu jsou považovány firemní webové stránky, které vytváří možnost pro oboustrannou komunikaci (15).

Online komunikace umožňuje efektivně zvýšit vzájemnou důvěryhodnost mezi firmami (6).

Firemní webové stránky by měly působit jako jeden konzistentní logický celek, ve kterém se relevantní návštěvníci nebudou ztrácet. Firemní stránky by měly být snadno vyhledatelné, použitelné, odlišitelné od konkurence, atraktivní a optimalizované pro komunikační cíle (8).

Reklama ve vyhledávačích a optimalizace pro vyhledávače

Reklama ve vyhledávačích je udávána tzv. platbou za klik, dále jen PPC a optimalizací pro vyhledávače, dále jen SEO. Obě dvě uvedené formy reklamy přivádí na firemní webové stránky relevantní návštěvníky prostřednictvím klíčových slov, které byly zadány do vyhledávače (17).

PPC je obecně z dlouhodobějšího časového horizontu nákladnější než SEO, ale umožňuje zpravidla rychleji oslovit cílové návštěvníky a z krátkodobého hlediska může být i levnější (17).

Zápis firmy do katalogů

Zápis firmy do on-line katalogů umožňuje získat potenciálního zákazníka nikoliv podle klíčových slov zadaných do vyhledávače, ale prostřednictvím oboru činnosti. Velmi často se lze setkat s přednostním zápisem, který umožňuje zobrazit profil firmy na předních pozicích v katalogu. Přednostní zápis je zpravidla placená služba (17).

E-mail marketing

E-mail marketing patří mezi nejefektivnější formy marketingové komunikace. V rámci e-mail marketingu se rozlišují dva základní typy e-mailů, a to newsletter a promo e-mail. Newsletter je posílaný e-mail s informacemi, které by neměly mít reklamní ani prodejní charakter. Účelem newsletteru je udržovat vztahy se zákazníky prostřednictvím informací, které souvisí s firemním produktem, službou či značkou. Promo e-mail obsahuje nabídku produktů a služeb s cílem přimět příjemce e-mailu k nákupu nebo k jiné konverzi (17).

Měření a vyhodnocování

Výhodou internetového marketingu je možnost detailního měření a vyhodnocování reklamních kampaní. Například analytický program Google analytics umožňuje

analyzovat chování návštěvníků, vyhodnocovat efektivitu reklamní kampaně a řadu dalších věcí pro měření výkonu firemního webu a on-line komunikace (17).

1.3 Komunikační strategie

Přesvědčivá komunikace vychází s teorie pozornosti a vnímání. Pro základní pochopení souvislostí mezi průběhem rozhodovacího procesu a možnostmi komunikace rozlišujeme tři rozdílná psychologická stadia (15):

- poznávací;
- citové;
- jednání.

Komunikační strategie popisuje cestu nebo způsob, jak firma dosáhne vytyčených komunikačních cílů. Komunikační strategie je většinou charakterizována výběrem vhodného sdělení, jeho ztvárněním a volbou komunikačního a mediálního mixu (8).

Taktika je konkrétní realizací strategie, jedná se jednotlivé kroky, které by měly být použity pro dosažení stanoveného komunikačního cíle (18).

Komunikační strategie, která má podobu písemného dokumentu většinou obsahuje následující kroky (19):

- zhodnocení současné situace;
- komunikační cíle;
- cílové skupiny;
- nástroje komunikačního mixu a zvolená média;
- sdělení;
- načasování;
- jak bude ověřována zpětná vazba;
- rozpočet;
- zodpovědnost.

Správné stanovení komunikačních cílů je nejdůležitějším kritériem efektivity komunikační strategie. Cíle určují, co a kdy komunikační strategií bude dosaženo, a zároveň sjednocují představy a úsilí všech, kdo se na komunikační strategii podílí. Mezi nejčastější komunikační cíle patří zvýšení prodeje, zvýšení povědomí o značce, ovlivnění postojů ke značce, zvýšení loajality ke značce, ale i budování trhu. Komunikační cíle by měly být tzv. SMART (8):

- specific (konkrétní);
- measurable (měřitelné);
- agreed (odsouhlasené celým týmem);
- realistic (reálné);
- timed (časově ohraničené).

Obecné pravidlo jak určit výši rozpočtu neexistuje. Při tvorbě rozpočtu lze vycházet ze zůstatkového rozpočtu, z procentuálního podílu obrátu, z konkurence nebo z vytyčených komunikačních cílů (20).

Ke splnění vytyčených komunikačních cílů u vybrané cílové skupiny zákazníků je nutné zvolit vhodnou strategii (21):

- strategie tlaku „push“, firma tlačí potencionálního zákazníka k nákupu služby, základními nástroji komunikačního mixu je přímý marketing a osobní prodej;
- strategie tahu „pull“, firma přitahuje potencionálního zákazníka ke koupi svých služeb především prostřednictvím reklamy a podpory prodeje.

Při vyhodnocování úspěšnosti komunikační strategie musí být zjištěno, jakých výsledků bylo dosaženo, a jestli se investice, která je charakterizována objemem finančních prostředků v rozpočtu vrátí. Výsledky komunikační strategie je nutné zanalyzovat a odvodit si nezbytné souvislosti pro aplikování změn a korekcí při plánování dalších komunikačních strategií (21).

1.4 Marketingový výzkum

Marketingový výzkum je systematické plánování, shromažďování, analyzování a reportování údajů, dat, informací a znalostí, za účelem zjistit jejich důležitost pro specifickou marketingovou situaci (5).

Klíčovou složkou procesu marketingového výzkumu jsou informace, které jsou charakterizované uspořádanými daty. Informace i data rozlišujeme podle zdroje na sekundární a primární (22).

Sekundární data

Sekundární data a informace bývá k dispozici při zahájení výzkumu, stačí je jen vhodně zanalyzovat (22). Pro získání sekundárních dat můžeme například využít Customer Relationship Management, dále jen CRM. CRM není jen nástrojem pro řízení vztahů se zákazníky, ale může sloužit i jako relevantní zdroj sekundárních dat pro marketingový výzkum (23).

Primární data

Primární data a informace je nutné nejprve shromáždit pro konkrétní účel marketingového výzkumu. Z informací lze odvodit a pochopit souvislosti, které manažerům umožňují správně reagovat na určitý problém, avšak nejedná se již o informace, ale o znalosti (22). Pro sběr primárních dat lze využít různé kontaktní metody, jako jsou dotazníky zasílané e-mailem nebo například telefonické, on-line a osobní interview (21).

Proces marketingového výzkumu (5):

- definování problému a cíle výzkumu;
- vytvoření plánu výzkumu;
- shromáždění dat;
- analyzování údajů;
- prezentování závěrů;
- učinění rozhodnutí.

1.5 Situační analýza

Pro analýzu současné situace, by firma měla provést situační analýzu, která zkoumá vnitřní a vnější prostředí firmy pomocí vhodných metod. Obsah situační analýzy může být rozdělen na pět bodů, označované jako 5C (24):

- company – podnik;
- collaborators - spolupracující firmy a osoby;
- competitors – konkurenti;
- climate/context – makroekonomické faktory;
- customers – zákazníci.

1.5.1 Vnitřní prostředí

Vnitřní prostředí firmy tvoří zdroje firmy. Vnitřní prostředí se tedy vztahuje na faktory, které mohou být firmou přímo řízeny. Cílem analýzy vnitřního prostředí je zanalyzování schopností firmy vyvíjet, vyrábět a prodávat produkty či poskytovat služby, na jejímž základě jsou identifikovány silné a slabé stránky firmy (24).

1.5.2 Poměrové ukazatele

Základním nástrojem finanční analýzy jsou poměrové ukazatele, které umožňují rychle získat představu o finanční situaci firmy. Podstatou poměrových ukazatelů je to, že dávají do poměru vybrané položky rozvahy, výkazu zisku a ztráty či cash flow (25).

Nevýhodou poměrových ukazatelů je nízká schopnost vysvětlovat jevy. Naopak mezi výhody patří následující skutečnosti (26):

- umožňují provést analýzu časového vývoje finanční situace dané firmy neboli tzv. trendovou analýzu;
- umožňují navzájem porovnat více podobných firem neboli tzv. komparativní analýzu;
- mohou sloužit jako vstupní data pro matematické modely, které umožňují vyjádřit závislost mezi jevy, klasifikovat jednotlivé stavy, hodnotit rizika nebo předvídat budoucí vývoj.

Obecně lze vypočítat velké množství ukazatelů, ale v praxi se využívá pouze několik základních ukazatelů roztržďených do skupin podle jednotlivých hodnocení hospodaření a finančního zdraví firmy (25). Vybrané poměrové ukazatele (26):

- ukazatele rentability (Tab. 3);
- ukazatele aktivity (Tab. 4);
- ukazatele zadluženosti (Tab. 5);
- ukazatele likvidity (Tab. 6).

Rentabilita neboli výnosnost vloženého kapitálu, udává schopnost firmy dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu, čímž firma vytváří nové zdroje (25).

Tab. 3: Vybrané ukazatele rentability

název ukazatele	zkratka	výpočet
rentabilita tržeb	ROS	čistý zisk / tržby
rentabilita dlouhodobých zdrojů	ROCE	(čistý zisk před zdaněním a úroky) / (dlouhodobé závazky + vlastní kapitál + rezervy + bankovní úvěry dlouhodobé)
rentabilita celkových vložených aktiv	ROA	zisk před zdaněním a úroky / aktiva
rentabilita vlastního kapitálu	ROE	čistý zisk / vlastní kapitál

(Zdroj: (26))

Poměrové ukazatele aktivity udávají schopnost firmy využívat vložené prostředky (25).

Tab. 4: Vybrané ukazatele aktivity

název ukazatele	výpočet
vázanost celkových aktiv	aktiva / tržby
obrat celkových aktiv	tržby / aktiva
obrat stálých aktiv	tržby / stálá aktiva

(Zdroj: (26))

Ukazatele zadluženosti umožňují orientačně indikovat výši rizika, kterou nese firma při daném poměru a struktuře vlastního kapitálu a cizích zdrojů. Obecně platí, že čím je

vyšší zadluženost firmy, tím je vyšší i riziko, že firma nebude schopna uhradit své závazky (25).

Tab. 5: Vybrané ukazatele zadluženosti

název ukazatele	výpočet
celková zadluženost	cizí kapitál / celková aktiva
míra zadluženosti	cizí kapitál / vlastní kapitál
úrokové krytí	zisk před zdaněním a úroky / nákladové úroky

(Zdroj: (26))

Ukazatele likvidity představují schopnost firmy uhradit své závazky. Likvidita je definována jako souhrn všech dostupných likvidních prostředků pro úhradu závazků. Solventnost je definována jako připravenost firmy uhradit své závazky, když nastane jejich splatnost, ve formě peněz nebo alespoň ve formě pohotově přeměnitelné na peníze. Podmínkou solventnosti je tedy likvidita (26).

Tab. 6: Vybrané ukazatele likvidity

název ukazatele	výpočet
běžná likvidita	oběžná aktiva / krátkodobé cizí zdroje
pohotová likvidita	krátkodobé pohledávky + krátkodobý finanční majetek / krátkodobé cizí zdroje
okamžitá likvidita	krátkodobý finanční majetek / krátkodobé cizí zdroje

(Zdroj: (25))

1.5.3 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Cílem Porter analýzy je pochopit a identifikovat níže uvedené hrozby, které mají pro podnik z hlediska jeho budoucího vývoje největší význam, a které může management firmy ovlivnit v podobě strategického rozhodnutí (27).

Porterova analýza pěti konkurenčních sil sleduje následující hrozby (22):

- hrozba intenzivní odvětvové konkurence;
- hrozba nově vstupujících firem;
- hrozba substitučních produktů;
- hrozba rostoucího vlivu dodavatelů;
- hrozba rostoucího vlivu zákazníků.

Hrozba intenzivní odvětvové konkurence

Intenzita odvětvové konkurence je odrazem energie, kterou navzájem konkurenční firmy vynakládají pro získání lepší tržní pozice a konkurenční výhody (27).

Hrozba nově vstupujících firem

Pokud jen málo nových firem dokáže vstoupit do odvětví a zároveň špatně si vedoucí firmy mohou snadno odejít, jedná se o nejatraktivnější segment, jelikož ziskový potenciál je velmi vysoký. Bariéry vstupu jsou tedy velké a bariéry výstupu malé. Pokud jsou bariéry vstupu a výstupu velké, tak ziskový potenciál zůstává vysoký, ale firmy se vystavují většímu riziku, protože firmy neodcházejí, když se jim nedaří a snaží se dál konkurovat (5).

V případě, že bariéry vstupu i výstupu jsou malé, tak firmy do odvětví snadno vstupují, ale i stejně snadno z odvětví odcházejí, potenciální zisky jsou většinou nízké. Nejméně atraktivní segment je ten, kde jsou bariéry vstupu malé, ale bariéry výstupu velké. Firmy tedy snadno vstoupí, ale velmi těžko odcházejí, když se nedaří (5).

Hrozba substitučních produktů

Substituční produkty mohou nahrazovat produkty firmy, čímž dochází ke snižování tržeb, snižují ceny a tím i zisky (22).

Hrozba rostoucího vlivu dodavatelů

Vliv dodavatelů surovin, energie, technologie, kvalifikované práce a dalších nezbytných zdrojů pro obor, může vyvolat snižování zisků nebo kvality, prostřednictvím zvyšování cen těchto zdrojů (27).

Hrozba rostoucího vlivu zákazníků

Vyjednávací síla zákazníků je vysoká, když zákazníci jsou koncentrovaní, organizovaní, jsou k dispozici substituční výrobky a pokud by zakázka tvořila významnou část ročních tržeb (22).

1.5.4 Vnější prostředí

Vnější prostředí, je charakterizované celkovým okolím, existenčním prostorem a situací, ve kterém se firma a její marketingové aktivity nacházejí. Marketingové prostředí je velmi proměnlivé a komplexní, což vyžaduje velmi časté analyzování jeho stavu a vývoje (7).

K analýze vnějšího prostředí se obecně přistupuje prostřednictvím tzv. PEST analýzy, která se skládá z následujících makroekonomických faktorů (27):

- **politicko-legislativní faktory** (zákony upravující hospodářskou soutěž, úroveň byrokracie a korupce, typ a stabilita vlády, právní předpisy, daňová politika, ochrana spotřebitele);
- **ekonomické faktory** (trendy hdp, konkurenceschopnost ekonomiky, inflace, nezaměstnanost, průměrná a minimální mzda, vývoj cen, devizové kurzy, úrokové míry);
- **sociálně-demografické faktory** (specifika a historie, množství a kvalita pracovní síly, vzdělávací soustava a její úroveň, demografický vývoj);
- **technicko-technologické faktory** (vládní podpora vědy a výzkumu, nové technologie, celkový stav technologie).

1.6 SWOT analýza

SWOT analýza je jednou z nejznámějších analýz prostředí, jejímž cílem je identifikovat a zhodnotit silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby, které pro firmu vyplývají z vnějšího a vnitřního prostředí. Ve vnitřním prostředí firmy se identifikují silné a slabé stránky firmy. Příležitosti a hrozby vycházejí z vnějšího prostředí. (24)

Před sestavením SWOT analýzy je nutné nejprve určit její účel, aby výstup analýzy měl praktické využití. SWOT analýza může sloužit pro definování strategických cílů nebo například jen k orientační analýze silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb (29). SWOT analýzu je vhodné vyhodnocovat v souvislostech, které identifikují silné a slabé stránky firmy, příležitosti a hrozby a jejich vazby na schopnosti firmy produkty či služby vyvíjet, financovat, vyrábět a prodávat (7).

Mezi silné stránky firmy patří skutečnosti, které přinášejí výhody či benefity zákazníkům nebo samotné firmě. Do slabých stránek patří skutečnosti, které firma nedělá dobře, nebo ty, které konkurence dělá lépe. Mezi příležitosti patří skutečnosti, které mohou například zvýšit poptávku či spokojenost zákazníků nebo přinést firmě konkurenční výhodu. Do hrozeb patří skutečnosti, které naopak mohou snížit poptávku či spokojenost zákazníků nebo přinést firmě konkurenční nevýhodu (24).

ZÁVĚR

Stanovený cíl diplomové práce, který udával na základě provedených analýz navrhnout opatření vedoucí ke zlepšení komunikační strategie firmy DEL a.s., byl splněn.

V teoretické části diplomové práce byla objasněna problematika, která souvisí s komunikační strategií podniku.

Provedené analýzy a metody byly zpracovány na základě volně dostupných informačních zdrojů a ze zprostředkovaných informací, které byly poskytnuty vrcholovým manažerem firmy DEL a.s. Ing. Romanem Holcem.

Vlastní návrhy řešení vycházejí z analytické části. Opatření byla navrhována tak, aby relevantním způsobem vedla ke zlepšení komunikační strategie firmy DEL a.s..

Přínos diplomové práce je určen výhradně pro firmu DEL a.s.. Diplomová práce může sloužit jako znalostní báze pro potenciální realizaci opatření, které vedou ke zlepšení komunikační strategie firmy DEL a.s..

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- (1) KOTLER, P. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- (2) JAIN, A. a P. JAIN. *Principles of marketing*. Mew Delhi: V.K. Enterprises, 2009. 473 s. ISBN 978-81-88597-98-7.
- (3) TOMEK, G. a V. VÁVROVÁ. *Marketing od myšlenky k realizaci*. 3. vyd. Praha: Professional Publishing, 2011. 344 s. ISBN 978-80-7431-042-3.
- (4) SHEPHERD, L. *Market smart: how to gain customers and increase profits with B2B marketing*. Bloomington: AuthorHouse, 2012. 201 s. ISBN 978-1-4772-2779-4.
- (5) KOTLER, P. a K. KELLER. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- (6) GINTY, M. a W. LEAKE . *Complete B2B online marketing*. Hoboken: John Wiley & Sons, 2012. 288 s. ISBN 978-1-118-14784-9.
- (7) ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. 499 s. ISBN 978-80-7400-115-4.
- (8) KARLÍČEK, M. a P. KRÁL. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. Praha: Grada, 2011. 213 s. ISBN 978-80-247-3541-2.
- (9) VALENZUELA, F. *Marketing: a snapshot*. Frenchs Forest: Pearson Australia, 2013. 73s. ISBN 978-148-6009-275.
- (10) FORET, M. *Marketing pro začátečníky*. Brno: Edika, 2012. 184 s. ISBN 978-80-266-0006-0.
- (11) BARČÍK, T. *Holistická marketingová koncepce*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. 112 s. ISBN 978-80-905247-2-9.

- (12) SHIMP, T. a J ANDREWS. *Advertising, promotion, and other aspects of integrated marketing communications*. 9. vyd. Ohio: South-Western Cengage Learning, 2013. 729 s. ISBN 11-115-8021-9.
- (13) CHERNEV, A. *Strategic marketing management*. 8. vyd. Chicago: Cerebellum Press, 2014. 284 s. ISBN 978-1-936572-20-5.
- (14) EGAN, J. *Marketing communications*. 2. vyd. Londýn: SAGE publications, 2014. 440 s. ISBN 978-1-4462-5902-3.
- (15) PŘIKRYLOVÁ, J. a H. JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2010. 303 s. ISBN 978-80-247-3622-8.
- (16) INGRAM, T. *Sales management: analysis and decision making*. 8. vyd. Armonk, NY: M.E. Sharpe, 2012. 398 s. ISBN 978-131-7460-275.
- (17) JANOUCH, V. *333 tipů a triků pro internetový marketing*. Brno: Computer Press, 2011. 278 s. ISBN 978-80-251-3402-3.
- (18) SCHRANNER, M. *Umění vyjednávat a přesvědčit v obtížných situacích: strategie a taktiky pro složité případy*. Praha: Grada, 2011. 203 s. ISBN 978-80-247-3609-9.
- (19) BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007. 280 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- (20) VYSEKALOVÁ, J. a J. MIKEŠ. *Reklama: jak dělat reklamu*. 3. vyd. Praha: Grada, 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-3492-7.
- (21) VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2. vyd. Praha: Grada, 2014. 268 s. ISBN 978-80-247-5037-8.
- (22) KOZEL, R., L. MYNÁŘOVÁ a H. SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 2011. 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.

- (23) FORET, M. *Marketingová komunikace*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2008. 451 s. ISBN 80-251-1041-9.
- (24) JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2. vyd. Praha: Grada, 2013. 362 s. ISBN 978-80-247-4670-8.
- (25) KNÁPKOVÁ, A., D. PAVELKOVÁ a K. ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2. vyd. Praha: Grada, 2013. 236 s. ISBN 978-80-247-4456-8.
- (26) SEDLÁČEK, J. *Finanční analýza podniku*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2011. 152 s. ISBN 978-80-251-3386-6.
- (27) SEDLÁČKOVÁ, H. a K. BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
- (28) DVOŘÁČEK, J. a P. SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C.H. Beck, 2012. 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.
- (29) GRASSEOVÁ, M., R. DUBEC a D. ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2.
- (30) DEL. Profil společnosti. *Del.cz* [online] © DEL 2011 [2015-31-10]. Dostupné z: <http://www.del.cz/profil-spolecnosti-del-as/>
- (31) MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY. Veřejný rejstřík a Sbírka listin. *Justice.cz* [online] © 2012-2015 [2015-1-11]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=416272&typ=PLATNY>
- (32) HOLEC, R. *Interview*. DEL a.s.. Strojírenská 2270/38, Žďár nad Sázavou. 7.4.2016.
- (33) MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY. Veřejný rejstřík a Sbírka listin. *Justice.cz* [online] © 2012-2015 [2016-19-5]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=416272>

- (34) HOLEC, R. *E-mailová komunikace*. DEL a.s.. Strojírenská 2270/38, Žďár nad Sázavou. 23.11.2015.
- (35) DEL. Certifikace systému. *Del.cz* [online] © DEL 2011 [2015-31-10]. Dostupné z: <http://www.del.cz/certifikace-systemu/>
- (36) DEL. Co nabízíme. *Del.cz* [online] © DEL 2011 [2015-31-10]. Dostupné z: <http://www.del.cz/co-nabizime/>
- (37) DEL. Vzdělávání. *Del.cz* [online] © DEL 2011 [2016-1-1]. Dostupné z: <http://www.del.cz/vzdelavani/>
- (38) HOLEC, R. *Interview*. DEL a.s.. Strojírenská 2270/38, Žďár nad Sázavou. 10.5.2016.
- (39) MARKETS AND MARKETS. Market reports. *Marketsandmarkets.com* [online] © 2015 MarketsandMarkets [2015-4-12]. Dostupné z: <http://www.marketsandmarkets.com/Market-Reports/factory-industrial-automation-sme-smb-market-541.html>
- (40) RESEARCH AND MARKETS. Research. *Researchandmarkets.com* [online] © 2015 [2015-4-12]. Dostupné z http://www.researchandmarkets.com/research/msbdns/usa_factory
- (41) CONTROL GLOBAL. Top 50 process control automation suppliers. *Controlglobal.com* [online] © 2004 – 2016 Control Global [2016-1-1]. Dostupné z: <http://www.controlglobal.com/articles/2015/top-50-process-control-automation-suppliers/>
- (42) DEL. Hlavní informace. *Del.cz* [online] © DEL 2011 [2016-1-1]. Dostupné z: <http://www.del.cz/hlavni-informace/>
- (43) KURZY. Kurzy měn. *Kurzy.cz* [online] © 2000 – 2016 [2016-1-1]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/kurzy-men/historie/rok-2014/>
- (44) ŠTĚPÁNEK, D. *Interview*. DEL a.s.. Strojírenská 2270/38, Žďár nad Sázavou. 7.3.2016.

- (45) FACEBOOK. Del. *Facebook.com* [online] © FACEBOOK 2016 [2016-5-2]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/cz.del>
- (46) DEL. Hlavní stránka. *Del.cz* [online] © DEL 2011 [2016-19-5]. Dostupné z: <http://www.del.cz>
- (47) DEL. Sídlo společnosti. *Del.cz* [online] © DEL 2011 [2016-1-1]. Dostupné z: <http://www.del.cz/sidlo-spolecnosti/>
- (48) COMPAS. Kariéra. *Compas.cz* [online] © COMPAS 2016 [2016-7-2]. Dostupné z: <http://www.compas.cz/kariera>
- (49) ATX. Zaměstnání. *Atx.cz* [online] © ATX 2016 [2016-7-2]. Dostupné z: <http://atx.cz/index.php?jazyk=cz&menu=4>
- (50) NOSCO. Nabídka. *Nosco.cz* [online] © NOSCO 2016 [2016-7-2]. Dostupné z: <http://www.nosco.cz>
- (51) AWL. Videos. *Awl.nl* [online] © AWL - Techniek 2016 [2016-7-2]. Dostupné z: <http://www.awl.nl/en/media/movies#!prettyPhoto>
- (52) SCHNEIDER ELECTRICS. Global website. *Schneider-electrics.com* [online] © Schneider Electrics 2016 [2016-7-2]. Dostupné z: <http://www.schneider-electric.com>
- (53) ABB. My portal. *Abb.com* [online] © 2016 [2016-12-2]. Dostupné z: <https://myportal.abb.com/welcome-non-logged>
- (54) AUTOMATION. Subscriber Demographics. *Automation.com* [online] © 2016 [2016-25-1]. Dostupné z: <http://www.automation.com/why-advertise-on-automationcom/automation-com-subscriber-demographics>
- (55) MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. Národní iniciativa Průmysl 4.0. *Mpo.cz* [online] © 2005 MPO [2016-20-5]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument162351.html>
- (56) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Hlavní makroekonomické ukazatele. *Czso.cz* [online] © 2016 [2016-8-1]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/hmu_cr

- (57) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Veřejná databáze. *Czso.cz* [online] © 2016 [2016-1-1]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/>
- (58) DEL. Výzkum a vývoj. *Del.cz* [online] © DEL 2011 [2016-1-1]. Dostupné z: <http://www.del.cz/vyzkum-a-vyvoj/>
- (59) FORPSI. SSL certifikáty. *Forpsi.com* [online] © 2003 – 2016 FORPSI [2016-21-5]. Dostupné z: <https://www.forpsi.com/ssl/>
- (60) GOOGLE. Nápověda Gmail. *Google.com* [online] © 2016 Google [2016-21-5]. Dostupné z: <https://support.google.com/mail/answer/6584?rd=1>
- (61) GOOGLE PRO FIRMY. Služby. *Googleprofirmy.cz* [online] © 2016 [2016-21-5]. Dostupné z: <http://www.googleprofirmy.cz/sluzby>

SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK

Tab. 1: Klasické marketingové nástroje z pohledu prodávajícího a zákazníka	15
Tab. 2: Výhody a nevýhody vybraných komunikačních nástrojů	18
Tab. 3: Vybrané ukazatele rentability	25
Tab. 4: Vybrané ukazatele aktivity	25
Tab. 5: Vybrané ukazatele zadluženosti	26
Tab. 6: Vybrané ukazatele likvidity	26